

Partizipationskompetenz und Organisationswandel: Überlegungen zum betriebspolitischen Innovationsbedarf gewerkschaftlicher Interessenvertretung

Frerichs, Joke

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Frerichs, J. (1995). Partizipationskompetenz und Organisationswandel: Überlegungen zum betriebspolitischen Innovationsbedarf gewerkschaftlicher Interessenvertretung. In M. Birke, B. Hurrle, G. Hurrle, & V. Mertens (Hrsg.), *Unternehmenskooperation und gewerkschaftliche Interessenvertretung* (S. 170-185). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-413124>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Partizipationskompetenz und Organisationswandel

Überlegungen zum betriebspolitischen Innovationsbedarf gewerkschaftlicher Interessenvertretung

Vorbemerkung

In diesem Beitrag wird die These vertreten, daß organisationaler Wandel entscheidend von der Fähigkeit der handelnden Akteure abhängt, Partizipationskompetenz zu erwerben. Unter Partizipationskompetenz soll die Verknüpfung fachlicher und sozialer Kompetenzen verstanden werden. Fachliche Kompetenzen beruhen im wesentlichen auf beruflichem Expertenwissen und erworbenen Arbeitserfahrungen. Mit dem Begriff "soziale Kompetenzen" werden oft sehr disparate Sachverhalte wie Überzeugungskraft, Durchsetzungsfähigkeit, Verhalten im Umgang mit Menschen, Sprachvermögen u.ä. verbunden (Rehbock 1994). Wir wollen - im Anschluß an neuere Theorien zur diskursiven Organisationsentwicklung - die verschiedenen Aspekte von sozialer Kompetenz in drei situativ in unterschiedlicher Weise zur Geltung kommende, jedoch stets miteinander vermittelte Dimensionen zusammenfassen: *Kommunikationsfähigkeit*, *Kooperationsvermögen* und *Konfliktverhalten* (Pieper 1988). Wenn unser Eindruck nicht täuscht, gewinnen die genannten Aspekte von Partizipationskompetenz bei der Strukturierung organisationalen Wandels insofern an Bedeutung, als die Komplexität und Kontingenz von Entscheidungsprozessen diskursive Formen der Handlungs koordinierung immer notwendiger macht und auf Macht, Hierarchie und Kontrolle beruhende Problemlösungen eher an Gewicht verlieren (Frerichs 1992). Diesen Eindruck muß man jedenfalls gewinnen, wenn man die neuere Literatur zum Organisationswandel in Unternehmen und Gewerkschaften zur Kenntnis nimmt. Dies bedeutet aber auch, daß bei Innovationen in der gewerkschaftlichen Betriebspolitik der

Wandel in beiden Organisationskontexten berücksichtigt und mitgestaltet werden muß.

Externe Wandlungsimpulse und Organisationshandeln

Organisationen erhalten entscheidende Wandlungsimpulse aus ihrer jeweiligen Umwelt, die beispielsweise als veränderte Marktanforderungen, Konkurrenzbeziehungen oder sich verändernde gesellschaftliche Wertsysteme in Erscheinung treten können. Für die Reproduktionsfähigkeit einer Organisation relevant ist jedoch allein der Umstand, ob die von der Umwelt ausgehenden Signale organisationsintern in adäquater Weise wahrgenommen und in entsprechende Handlungen transformiert werden können.

Während Unternehmen aufgrund relativ harter Indikatoren (Preise, Gewinne) ihre Entscheidungen und Handlungen verhältnismäßig ereignisnah umstrukturieren müssen, verlaufen Wandlungsprozesse in demokratisch konstituierten Organisationen wie Gewerkschaften vergleichsweise langwierig und können - auch wenn z.B. aufgrund von Mitgliederrückgängen bereits deutliche Krisensymptome vorliegen - durch konkurrierende Ursachendeutungen oder Schuldzuweisungen, Uneinigkeit über künftige Strategien, bestehende Satzungsbestimmungen usw. notwendige Entscheidungen verhindert oder doch zeitlich erheblich verzögert werden.

Festhalten wollen wir zunächst, daß Organisationen unterschiedlich intensiv auf Umweltsignale reagieren und die Fähigkeit, organisationsintern problemadäquate Handlungsketten und Entscheidungsprozesse in Gang zu setzen, je nach Organisationstyp verschieden entwickelt ist. Kompliziert wird dieser relativ einfache Sachverhalt unter Bedingungen zunehmender Komplexität und Kontingenz. Informationen aus der Organisationsumwelt müssen nunmehr durch vorgelagerte Selektionsprozesse soweit vorstrukturiert werden, daß sie in entscheidbare Handlungsalternativen überführt werden können.

Diese Selektionsprozesse, die in aller Regel unter Zeitzwängen stehen und fast immer mehrdeutige Situationsinterpretationen zulassen, sind hochgradig durch kommunikative Verfahren vermittelt. Informationen müssen interpretiert, Lösungsszenarien entworfen, Arrangements zwischen verschiedenen Interessen gefunden, mikropolitische Handlungskonstellationen austariert und entschei-

dungsfähige Alternativen aufgezeigt werden. Entscheidungen beruhen indes immer auf sozialen Konstruktionen; ihnen liegen Leitbilder, Annahmen, Prognosen und Erwartungen zugrunde, von denen keiner der handelnden Akteure mit Sicherheit weiß, ob sie so auch zutreffen; die also immer nur mehr oder weniger der Wirklichkeit entsprechen (Ortmann u.a. 1990). Die für eine Entscheidung notwendigen Informationen z.B. liegen nur selten vollständig vor oder können aus den verschiedensten Gründen nur unvollkommen bearbeitet werden (March/Simon 1976). So operieren die entscheidenden Akteure nahezu immer mit einer "virtuellen" Realität, wobei es wichtig ist, daß in Entscheidungsprozesse Mechanismen eingebaut werden, die eine enge Rückkopplung von Erwartung und Entscheidung vorsehen und im Falle des Auseinanderklaffens Reaktionsmöglichkeiten in Betracht ziehen.

In komplexen Entscheidungssituationen wird es daher immer wichtiger, Entscheidungsprozesse zu "temporalisieren" (Giddens 1995), für Alternativen und Korrekturen offen zu halten und Vorkehrungen zu treffen, die geeignet sind, einmal getroffene Entscheidungen zu beobachten (Luhmann 1988). Damit stellt sich das Problem, organisationsintern ein bestimmtes Reflexionspotential bereitzustellen, das einerseits relativ autonom, andererseits aber möglichst anlaßbezogen reagieren können muß.

Bereits die bisher angestellten, allgemeinen organisationstheoretischen Überlegungen lassen es geraten erscheinen, bestimmte "Lehrbuchdefinitionen" von Organisationen zu überwinden (Türk 1989). In diesen werden Organisationen in erster Linie als durch einmal festgelegte Zielorientierungen und eindeutige, normative Regeln strukturierte soziale Gebilde konzipiert, in denen Handeln überwiegend nach Maßgabe von hierarchisch bestimmten Vorgaben stattfindet. Zur Durchsetzung der jeweiligen Zielvorgaben werden Organisationsstrukturen aufrechterhalten, die auf bestimmten Herrschafts-, Hierarchie- und Kontrollmechanismen beruhen und darauf abzielen, die informellen Handlungsspielräume der Akteure möglichst einzuschränken oder doch zumindest weitgehend unter Kontrolle zu halten.

Derartige Organisationsbegriffe werden angesichts turbulenter werdender Organisationsumwelten zunehmend obsolet. Joas hat daher unlängst einen "dynamischen" Organisationsbegriff vorgeschlagen, der in Rechnung stellt, daß Organisationen selbst zu ihrer bloßen Aufrechterhaltung und Reproduktion in

immer stärkeren Maße auf die Institutionalisierung von Reflexions- und Kommunikationsprozessen angewiesen sind:

"Organisationen sind auf ihre permanente Neukonstitution im Handeln angewiesen, sie reproduzieren sich durch das Handeln hindurch. Ziele und Strategien von Organisationen sind umstritten; die Einigung kann vielfältige Formen, auch solche der bewußten oder willentlich tolerierten Zieldiffusion und Zielpluralität annehmen. Jede Einigung hat bedingten und vorübergehenden Charakter." (1992: 54)

Neue Unternehmensstrukturen - traditionelle gewerkschaftliche Betriebspolitik?

Wendet man die bisher noch allgemein gehaltenen Überlegungen auf die sich in den letzten Jahren herausbildenden, veränderten Unternehmensstrukturen an, so lassen diese sich vor allem dadurch charakterisieren, daß die neuen Unternehmensstrategien darauf hinauslaufen, durch netzwerkartige unternehmens- und oft sogar länderübergreifende Kooperationsformen ihre Marktreakibilität zu erhöhen und durch die Reduzierung ihres Produktionsspektrums auf relevante Kernsektoren mehr organisationsinterne Flexibilität zu erreichen. Zu diesem Zweck wird ein ganzes Bündel unterschiedlicher Organisationsstrategien angewandt (Birke u.a. 1994).

Als betriebspolitisch höchst folgenreich müssen alle Formen zwischenbetrieblicher oder "interorganisationaler" Netzwerke (Sydow 1992a: 78) angesehen werden. Derartige Netzwerke bestehen aus rechtlich selbständigen Unternehmen, die je nach Aufgabenstellung bestimmte Formen zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung eingehen und die zwischen ihnen bestehenden Verbindungen entsprechend dem Kooperationszweck mehr oder weniger langfristig bzw. verbindlich regeln.

In der neueren Netzwerktheorie werden drei grundlegende Koordinationsformen unterschieden: marktliche, kooperative und hierarchische.

Eine *marktliche Abwicklung* bietet sich bei einem überwiegend standardisierbaren Güter- oder Leistungsaustausch an. In diesen Fällen besteht meist keine Notwendigkeit zu langfristigen Bindungen, da ein Wechsel des Vertragspartners in der Regel geringe Transaktionskosten verursacht. Die marktliche

Koordination verursacht darüber hinaus relativ geringe Kommunikations- und Koordinationskosten.

Hierarchische Koordinationsformen werden vor allem dort angestrebt, wo es um hochspezifische und strategisch bedeutsame Aufgabenstellungen geht. Hier koordiniert meist ein "fokales" Unternehmen den ökonomischen Prozeß und definiert auch weitgehend den Rahmen der Zusammenarbeit. Im Kontext hierarchischer Organisationsformen werden häufig langfristig stabile Formen der Zusammenarbeit gesucht. Der Kommunikations- und Koordinationsaufwand ist entsprechend der strategischen Bedeutung des Kooperationszwecks beträchtlich und stellt eines der kontinuierlich zu bewältigenden Probleme dar. Meist versucht das "fokale" Unternehmen, die kooperierenden Unternehmen in die eigenen technischen und organisatorischen Abläufe soweit zu integrieren, daß ein hohes Maß an Flexibilität bei der Durchsetzung von Produktionsnormen, Qualitätsstandards usw. erreicht werden kann.

Kooperative Formen der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung bieten sich dort an, wo rechtlich selbständige Unternehmen Aufgaben mit geringer strategischer Bedeutung, Spezifität und hoher Veränderlichkeit oder Komplexität zu bewältigen haben. Wegen der geringen strategischen Bedeutung und Spezifität sind hierarchische Integrationsformen oft nicht lohnenswert und die hohe Veränderlichkeit und Komplexität spricht gegen marktliche Abwicklungsformen, da die vertragliche Ausgestaltung dieser Kooperationsform erhebliche Beschreibungsprobleme verursacht und der Kommunikationsaufwand entsprechend groß ist (Wolff/Neuburger 1995: 84 f.).

Insbesondere im Rahmen strategischer, hierarchisch koordinierter Unternehmensnetzwerke werden die Handlungsbedingungen gewerkschaftlicher Interessenvertretung grundlegend verändert. Trotz einer Vielzahl denkbarer Vertragskonstruktionen ist davon auszugehen, daß das "fokale" Unternehmen alle ökonomisch und strategisch relevanten Entscheidungen wesentlich bestimmt und durch die organisatorische Konstruktion der Zusammenarbeit die betriebspolitischen Handlungsspielräume im fokalen Unternehmen, aber vor allem in den ökonomisch abhängigen Betrieben (z.B. bei den Zulieferern) nachhaltig beeinträchtigt werden. Meist reduziert das "fokale" Unternehmen zugunsten der kooperierenden Betriebe seine Fertigungstiefe, lagert bis auf das Kerngeschäft alle übrigen Funktionen aus, verringert durch *just in time*-Anlieferung die

eigene Lagerhaltung und sucht effektivere Formen der Kooperation z.B. im Vertrieb oder bei sonstigen Dienstleistungen.

Zusammenfassend läßt sich feststellen:

"Organisationsformen wie (...) das strategische Netzwerk sind Ausdruck einer neuen Stufe der Unternehmensstrategie. Nach einer Phase der Produktionsausweitung und vertikalen Integration, die mit dem Aufbau einer funktionalen Organisationsstruktur einherging, und einer darauf folgenden Phase der Diversifikation und Divisionalisierung befinden sich heute viele Unternehmen in einer Phase der Konzentration auf das Kerngeschäft ... Die auf dieser Stufe der Unternehmensstrategie auftretenden dezentraleren Organisationsstrukturen reichen von einer konsequenten Verwirklichung des Profit-Center-Konzepts über die Management-Holding bis zur Substitution intern-hierarchischer Organisationsformen durch interorganisationale Netzwerkstrukturen, wie sie etwa das Konzept der Lean Production fordert." (Sydow 1992b: 685)

Die Vielfalt der netzwerkförmigen Unternehmensverbindungen zwischen Markt und Hierarchie soll an dieser Stelle nicht weiter erörtert werden. Wichtig ist, daß in der Praxis diejenigen Koordinationsformen gesucht werden, die die Vorteile der verschiedenen Organisationsmodelle miteinander kombinieren und auf diese Weise eine eindeutige Charakterisierung erschweren.

Aus gewerkschaftlicher Sicht entsteht ganz allgemein das Problem, daß die bereits auf betrieblicher Ebene wahrgenommenen Differenzierungsprozesse noch einmal erheblich zunehmen. Durch die zwischenbetrieblichen Netzwerkstrukturen werden verschiedene "Betriebskulturen" mit je spezifischen Traditionen, Verhandlungs- und Kommunikationsstrukturen, Alltagsroutinen usw. miteinander konfrontiert. Es kommen neue Beschäftigtensegmente mit unterschiedlichem arbeitsrechtlichen und tarifvertraglichen Status hinzu; die kooperierenden Betriebe können verschiedenen Organisationsbereichen von Gewerkschaften angehören, unterschiedliche und möglicherweise sogar gegensätzliche Interessenvertretungspraxen aufweisen u.v.m.

Betriebspolitisch komplizieren sich die Probleme nicht nur, sie gewinnen auch eine neue Qualität. Im Rahmen strategischer Netzwerkstrukturen kann die Machtasymmetrie zwischen dem "fokalen" und den übrigen kooperierenden Unternehmen Formen der Abhängigkeit annehmen, die die Handlungsautonomie der rechtlich zwar selbständigen, ökonomisch aber abhängigen Betriebe nahezu vollständig einschränkt. Roth hat in einem "Praxisbericht" ein ganzes Spektrum solcher Abhängigkeiten aufgezeigt, die vom Preisdiktat, einseitigen

Risikoabwälzungen, kurzfristigen Änderungen von Liefermengen bis hin zu festgesetzten Zusatzleistungen reichen (1994: 375 f.).

Erschwerend kommt noch hinzu, daß der rechtlich fixierte Handlungsrahmen gewerkschaftlicher Betriebspolitik, wie er im wesentlichen durch das Betriebsverfassungsgesetz definiert wurde, an der Fiktion eines "Betriebsbegriffs" festhält, der von einem einheitlichen, raum-zeitlich strukturierten Sozialgebilde "Betrieb" geprägt ist. Dieser Betriebsbegriff geht davon aus, daß die im jeweiligen Betrieb handelnden Akteure alle für die Gestaltung der sachlichen und sozialen Sachverhalte eines Betriebes wesentlichen Entscheidungen im Rahmen der vorgesehenen rechtlichen und tarifvertraglichen Regelungen an Ort und Stelle aushandeln, über alle zur Entscheidungsfindung notwendigen Informationen verfügen und aufgrund dessen in der Lage sind, kompromißfähige Lösungen zu finden. Die hier unterstellte betriebliche Wirklichkeit gibt es immer weniger. Örtliche Manager im Rahmen von Unternehmensnetzwerken werden ebenso wie Betriebsräte zunehmend mit zentral vorgefaßten Unternehmensentscheidungen konfrontiert, die sie lediglich noch zu exekutieren haben. Eine diesen Unternehmensstrukturen adäquate "Mitbestimmungs-Netzwerkstruktur" (Sydow 1991) gibt es bisher nicht.

Vor diesem Hintergrund gewinnen "weiche", informelle Netzwerke zwischen den jeweiligen, in das Unternehmensnetzwerk integrierten Interessenvertretungen einen erhöhten Stellenwert; aber nicht nur, um aus der Not fehlender rechtlicher Einflußmöglichkeiten eine Tugend zu machen, sondern weil die Struktur der anstehenden betriebspolitischen Probleme ohnehin neue, partizipative und diskursive Politikformen erfordert. Die von uns skizzierten, unterschiedlichen Formen von Netzwerkstrukturen erhöhen den Koordinations- und Kommunikationsbedarf der beteiligten Unternehmen erheblich. Zu vermuten ist, daß die jeweiligen Interessenvertretungen - nicht zuletzt in Folge eigener Aktivitäten - in der ein oder anderen Weise mehr oder weniger intensiv in die Informations- und Abstimmungsprozesse einbezogen werden. Es käme in der Perspektive einer künftigen, den Einzelbetrieb übergreifenden Interessenvertretungspolitik vor allem darauf an, analog zu den zentralen und dezentralen unternehmerischen Entscheidungsstrukturen eigene Informations- und Koordinationsnetzwerke aufzubauen, die sich allmählich zu einer Infrastruktur für ein neues Politikmodell gewerkschaftlicher Interessenvertretung weiterentwickeln ließen.

Kommunikation als Voraussetzung und Medium einer partizipativen Betriebspolitik

Nach allen vorliegenden Untersuchungen erhöht sich durch die technische und organisatorische Umstrukturierung von Unternehmen der intra- und inter-organisationaler Informations-, Kommunikations- und Koordinationsbedarf erheblich. Nicht nur steigt die Quantität der zu bearbeitenden Daten und Informationen. Vor allem die Qualität der Kommunikationsprozesse gewinnt an Bedeutung, so daß es in vielen Fällen notwendig sein wird, die Koordinationsprozesse durch angemessene Formen der Moderation zu unterstützen (Birke u.a. 1994).

Vor allem die EDV-gestützte Informatisierung der Produktionsprozesse, arbeitsplatz- und betriebsübergreifende organisatorische Vernetzungen, die wachsenden Anforderungen an Planungs- und Steuerungsvorgänge, die Synchronisierung der Arbeitsabläufe in bisher getrennt voneinander agierenden Unternehmen und nicht zuletzt die gemeinsame Problemdefinition zwischen Akteuren aus unterschiedlichen Betriebskontexten mit je spezifischen Sichtweisen, Leitbildern und kulturellen Deutungsmustern lassen es geraten erscheinen, einen problemangemessenen Kommunikationsbegriff zu entwickeln, der über alltagssprachliche Selbstverständlichkeiten hinausweist.

Kommunikation meint nicht nur die Weitergabe oder den Austausch von Informationen oder die einseitige Zurechnung von Erwartungen eines Kooperationspartners. Ein solcherart reduzierter Kommunikationsbegriff wird den Problemen nicht gerecht, mit denen sich betriebliche Akteure gegenwärtig konfrontiert sehen. In einem Interview mit uns hat der Manager eines Unternehmens den hier zur Diskussion stehenden Sachverhalt wie folgt charakterisiert: "Wenn Sie die Leute fragen, was sie am meisten stört, dann werden sie Ihnen sagen, daß sie sich schlecht informiert fühlen. Und das trotz der Fülle von Informationen, die sie täglich auf den Tisch bekommen. Das bedeutet: Wir schicken uns zwar jede Menge Memos zu, aber wir kommunizieren nicht."

Die Übermittlung einer Information kann nur als eine notwendige Voraussetzung jeder beginnenden Kommunikation angesehen werden; ohne das Bemühen um eine gemeinsame Deutung der Fakten und eine Verständigung auf mögliche Handlungsfolgen handelt es sich um eine fragmentierte Kommunikation, die sogar - davon können viele Betriebsräte ein Lied singen, die mit

Informationen häufig geradezu zugeschüttet werden - kontraproduktive Wirkungen zeitigen kann.

Luhmann hat daher vorgeschlagen, den außerordentlich voraussetzungs-vollen Sachverhalt der Kommunikation in sozialen Systemen an folgende Bedingungen zu knüpfen: Eine Kommunikation ist nur dann als gelungen zu bezeichnen, wenn sie als Einheit von Information, Mitteilung und Verstehen vonstatten geht. Die Information ist der Rohstoff und das auslösende Moment jedes Kommunikationsprozesses; diese Information muß einem Adressaten gleichzeitig aber auch zugänglich gemacht werden, ihm also z.B. persönlich mitgeteilt werden, damit man sicher sein kann, daß er sie auch erhalten hat. Und vor allem ist das Verstehen einer Mitteilung Voraussetzung für eine gelingende Kommunikation (1984: 193 ff.).

Auch ohne die von Habermas eingeführten moralphilosophischen Implikationen von Verständigungsprozessen unter Bedingungen "herrschaftsfreier Kommunikation" (1989) kann gesagt werden, daß der Akt des Verstehens das entscheidende kommunikationstheoretische Problem darstellt. In betrieblichen Kontexten wird dies deutlich, wenn Angehörige verschiedener Berufsgruppen (Techniker, Finanzleute, Juristen, EDV-Experten) sich an gemeinsamen Problemdefinitionen versuchen. Dabei können - auch jenseits unterschiedlicher Interessenlagen und der Zugehörigkeit zu bestimmten betriebspolitischen Konstellationen - derart verschiedene Codes aufeinandertreffen, daß eine Verständigung extrem schwierig und eine Entscheidung möglicherweise durch ein externes "Machtwort" getroffen werden muß. Welches Labyrinth an unterschiedlichen Leitbildern, Deutungen, "Rationalitäten" und Interessen entstehen kann, zeigen neuere empirische Studien zu technisch-organisatorischen Umstrukturierungsprozessen von Unternehmen (Birke/Schwarz 1989; Ortmann u.a. 1990). Daß sich diese "Gemengelage" bei betriebsübergreifenden Kooperationsprozessen noch verkompliziert, weil neue Sichtweisen, Perspektiven, Abhängigkeiten, Interessenlagen und Hintergrundüberzeugungen usw. hinzukommen, liegt auf der Hand. Aus betriebspolitischer Sicht wird die Situation noch dadurch zusätzlich erschwert, daß in der Regel neue Handlungskonstellationen und Fraktionierungen entstehen (und häufig sogar das Management und der Betriebsrat eines Betriebes gegen das Management und die Interessenvertretung eines anderen Betriebes auftreten).

Weil sich die organisationalen Zusammenhänge zwischenbetrieblicher Netzwerke außerordentlich komplex darstellen und zu einer erheblichen Komplizierung der Kommunikationsprozesse beitragen, hat Martens vorgeschlagen, für eine Kommunikationstheorie des Unternehmens noch zusätzlich eine Dimension der "Akzeptanz" einzuführen. Martens geht davon aus, daß die für alle Kommunikationen kennzeichnenden Merkmale Information, Mitteilung und Verstehen für die hochgradig artifiziellen und hinsichtlich ihres Gelingens unwahrscheinlichen, weil räumlich, zeitlich und inhaltlich getrennten Koordinationsvorgänge in Wirtschaftsorganisationen nicht ausreichend sind. "Die Problematik der Akzeptanz muß in jeder Organisation in irgendeiner Weise über den Weg der (direkten oder indirekten) Attraktivität von Entscheidungen und Handlungen gelöst werden." (1989: 123)

Erst mit der hohen Wahrscheinlichkeit, daß Entscheidungen in Unternehmen von den beteiligten Akteuren auch akzeptiert werden, kann eine Kommunikation als gelungen angesehen werden. Damit rückt die Problematik der "Akzeptanzbeschaffung", die in hierarchisch strukturierten Unternehmen durch das Wechselspiel von Gratifikation und Sanktionen "gelöst" wird, stärker in den Mittelpunkt der Betrachtung, insbesondere dort, wo kooperative Koordinationsformen angestrebt werden und diskursive Problemlösungen eine unhintergehbare Grenze für die Zusammenarbeit darstellen.

Innovationsbedarf gewerkschaftlicher Betriebspolitik

Die Problematik der "Akzeptanz" als einem entscheidenden Kriterium gelungener Kommunikation in Organisationen gewinnt dort an Bedeutung, wo mehrere Unternehmen versuchen, in kooperativer Weise miteinander zusammenzuarbeiten. Konsensfindung und Verständigung werden in derartigen Kooperationsbeziehungen zum dominanten Steuerungsmedium; wohingegen in marktbestimmten Unternehmensverbindungen das Geld und in hierarchischen Organisationsstrukturen Macht das entscheidende Medium der Handlungskoordination darstellt.

Man kann allerdings aus einer ganzen Reihe von Gründen davon ausgehen, daß Verfahren der Konsensfindung auch in markt- und hierarchiestrukturierten Organisationen an Bedeutung gewinnen. Die Implementierung umfassender

technischer und organisatorischer Lösungen ist stärker als je zuvor von den vielfältigen Kompetenzen und der Sensibilität der Beschäftigten im Umgang mit teuren Anlagen abhängig. Die kreativen Fähigkeiten der Beschäftigten lassen sich aber nur dann vollends mobilisieren, wenn diese an Problemlösungen auch beteiligt werden und sie letztlich auch akzeptieren.

Genau an diesem Punkt bieten sich neue Möglichkeiten der Einflußnahme auch für die gewerkschaftliche Betriebspolitik. Gelingt es ihr, die in den vom Management ausgehenden Praktiken der "Akzeptanzbeschaffung" schlummern-den Ambivalenzen, die das ganze Spektrum von angedrohten Sanktionen bis in Aussicht gestellten Gratifikationen umfassen, konstruktiv zu nutzen, kann sie den mit "partizipativen Managementstrategien" anfänglich meist verbundenen "Motivationsschub" durchaus zu ihren Gunsten nutzen.

Dazu bedarf es jedoch der Umstrukturierung und Ergänzung der traditionell auf dem Delegationsprinzip basierenden gewerkschaftlichen Interessenvertretung durch beteiligungsorientierte Politikformen; nicht nur aus Gründen des Legitimations- und Kompetenzgewinns (Frerichs 1994). Vielmehr gilt es, die mit dem Zerfall des einheitlich strukturierten Sozialgebildes "Betrieb" verursachten Folgen für die Betriebspolitik durch aktivere gewerkschaftliche Koordinations- und Organisationsfunktionen zumindest teilweise zu kompensieren. Das in den betriebsübergreifenden Unternehmensnetzwerken entstehende Machtvakuum, das beispielsweise in fehlenden oder häufig inkompetenten Verhandlungspartnern vor Ort für den Betriebsrat erfahrbar wird, weil die relevanten Unternehmensentscheidungen nicht am Ort getroffen werden, muß an den betroffenen Standorten zunächst einmal durch diskursive Politikformen wie Informationskampagnen, Abteilungs- und Betriebsversammlungen, Diskussionen mit den Beschäftigten, betriebliche Öffentlichkeitsarbeit, aber auch betriebsübergreifend durch Kooperationen mit Kirchen, Parteien, Bürgerbewegungen, Umweltorganisationen usw. zumindest ein Stück weit aufgefangen werden. Das gilt insbesondere dann, wenn Unternehmensentscheidungen zu Arbeitsplatzverlusten oder Infrastrukturfolgen führen, von denen unter Umständen ganze Regionen betroffen sind.

Aber auch im Rahmen der neu entstandenen Unternehmensnetzwerke müssen neue Formen der Interessenvertretung über den Einzelbetrieb hinaus gefunden werden. In Ermangelung "harter" rechtlicher Einflußmöglichkeiten bei vernetzten Unternehmenskooperationen kann mit dem Aufbau betriebs- und

gewerkschaftsübergreifender Informations- und Kooperationsnetzwerke begonnen werden. Zwar können - wie erste Praxisberichte aus dem Organisationsbereich der IG Metall zeigen - im Rahmen dieser neu entstehenden Kooperationen zunächst oft nur Forderungen aus dem Arsenal der "moralischen Ökonomie" erhoben werden (faire Preise zwischen Abnehmern und Zulieferern, Beteiligung der Beschäftigten an Produktivitätserfolgen, Schaffung einer Kooperationskultur (Roth 1994: 381)). Aber wichtig ist, daß überhaupt Kommunikationsbeziehungen entstehen und eine kritische "Produktionsöffentlichkeit" (Negt/Kluge 1972) geschaffen wird, aus der heraus sich mit der Zeit stabile Politikformen entwickeln können. Nur so entsteht die je spezifische "Dynamik des Politischen" (Beck 1994).

Deutlich wird an dieser Stelle, daß die Gewerkschaften sich vom traditionellen, Politik und Ökonomie, Öffentliches und Privates trennenden Politikverständnis verabschieden müssen. Bisher geschieht dies paradoxerweise immer nur dann, wenn Gewerkschaften in Krisensituationen (Betriebsstillegungen, Branchenstreiks) zu anti-institutionellen Politikformen übergehen. Dann kommt es zu weit in die Gesellschaft reichenden Koalitionen, die jedoch meist ereignisgebunden bleiben und daher oft nur temporären Charakter aufweisen. Gleichwohl könnten hier Keimformen eines "zivilgesellschaftlichen" (Dubiel 1994), demokratischeren Politikmodells aufscheinen, die den Rahmen rechtlich normierter und institutionell verfestigter Politikformen erweitern.

Partizipationskompetenz als Wesensmerkmal einer diskursiven Betriebspolitik

In den meisten Gewerkschaften, aber auch in weiten Teilen der Industrie-soziologie kursiert seit Jahrzehnten eine "große Erzählung" über das Verhältnis von Betriebsräten und Management, das Reindl unlängst wie folgt charakterisiert hat: In der Reflexion dieser Beziehung hat sich eine Auffassung durchgesetzt, die in etwa besagt,

"daß sich der 'aufrechte Gang' im Betrieb um so eher erlernen lasse, je getrennter und distanzierter das Verhältnis zwischen Unternehmer/Management und Arbeitern ist, je unpersönlicher und versachlichter sich ihre Beziehung gestaltet. Das Interessenhandeln könne dann am besten gedeihen,

wenn sich der gesellschaftlich konstituierte Interessengegensatz in der betrieblichen Interaktion und im betrieblichen Psychogramm möglichst rein widerspiegelt." (1995: 17)

Ihren Stoff hätten diese Erzählungen meist aus spektakulären industriellen Konflikten in Großbetrieben bezogen, aber selbst hier verlören sie angesichts der neuen Managementstrategien an Plausibilität. Für den Bereich der Klein- und Mittelbetriebe mit ihren vergleichsweise "intimen Sozialverhältnissen" (18) hätte diese Sichtweise ohnehin nie zugetroffen.

Folgt man der Empirie über das Alltagshandeln betrieblicher Interessenvertretungen (Kotthoff 1994; Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995), fällt auf, daß sich das Bild von den sozialen Beziehungen zwischen Management und Interessenvertretung außerordentlich differenziert darstellt - und zwar unabhängig davon, wie sich die strukturellen Bedingungen im Einzelfall darstellen mögen. Auch für Großbetriebe läßt sich die mit Erfolg kolportierte "Erzählung" von den konfliktorientierten Sozialbeziehungen nicht aufrechterhalten. Der Alltag der Interessenvertretung ist - nicht nur wegen der betriebsverfassungsrechtlichen Norm zur "vertrauensvollen Zusammenarbeit" - wesentlich stärker von Konsens und Verständigung geprägt, als gemeinhin angenommen wird. Das heißt nun umgekehrt aber selbstverständlich nicht, daß der industrielle Konflikt in den Betrieben an Bedeutung verloren hat, im Gegenteil. Aber die Übergänge zwischen Konsens und Konflikt sind in der Regel fließend und insgesamt eingebettet in relativ erwartungssichere, geregelte und kontrollierbare Verhaltensmuster, die ein bestimmtes Maß an "Berechbarkeit" aufweisen und ganz überwiegend einem "Primat der Verständigungsorientierung" gehorchen.

Konflikte stellen dagegen für Unternehmen "Störfaktoren" dar, die Kommunikationen und Handlungsketten unterbrechen, die Risiken für die betrieblichen Akteure erhöhen und nur ausnahmsweise und begrenzt zur Problemlösung tauglich sind. Je nach Niveau und Stellenwert der im Betrieb erreichten Beziehungs- und Unternehmenskultur werden sich die beteiligten Parteien im Einzelfall sehr genau überlegen, ob sie Konfliktsituationen eskalieren lassen. Wahrscheinlich ist, daß z.B. die glaubwürdige Androhung von Widerstand seitens des Betriebsrats in den meisten Fällen schon ausreicht, um einen für ausreichend angesehenen Kompromiß mit dem Management zu erreichen. Im Unterschied zur Eskalation eines Konflikts hat dies den Vorteil, daß beide Seiten die

Kontrolle über ihr Handeln behalten, weiterhin füreinander berechenbar bleiben und sich fähig zur autonomen Konfliktlösung erweisen.

Der Diskurs über Formen, Reichweite und Effektivität gewerkschaftlicher Interessenvertretung muß allerdings immer in Kenntnis des jeweiligen sozialen Kontextes geführt werden, in welchem die betrieblichen Akteure handeln. Denn mehr noch als andere Politikbereiche ist die gewerkschaftliche Betriebspolitik auf diesen Kontext angewiesen. So läßt sich eine partizipative Betriebspolitik als autonome Handlungsperspektive kaum durchsetzen; sie ist aufs engste verknüpft mit der jeweiligen Unternehmenskultur, dem erreichten Niveau an Vertrauensbeziehungen usw.

Wir möchten daher einer allgemein verbreiteten Auffassung widersprechen, wonach eine Interessenvertretung umso erfolgreicher operiert, je konflikthafter sie ihre Politik anlegt. Das mag für Einzelereignisse zutreffen, kann aber auf Dauer keine Richtschnur für eine gestaltungs- und beteiligungsorientierte Betriebspolitik sein. Denn dieser muß daran gelegen sein, sich in die betrieblichen Entscheidungsprozesse vom Arbeitsplatz bis zur Unternehmensführung einzubringen, so daß eine reale Chance besteht, arbeitsprozeßliche Macht in Gestaltungsmacht zu transformieren.

Interessenvertretungen können nur in dem Maße erfolgreich sein, wie es ihnen gelingt, sich als kompetenter und unentbehrlicher Akteur betrieblicher Umstrukturierungsprozesse zu behaupten. Zu diesem Zweck aber müssen sie sich mehr und mehr als Organisatoren von Kommunikationsprozessen verstehen, die darauf abzielen, das vorhandene Gestaltungspotential der Beschäftigten zu aktivieren und die Akzeptanz und Qualität von Problemlösungen von deren Beteiligungskompetenz abhängig zu machen.

Soll die Rede von der notwendigen Beteiligungsorientierung kein folgenloser Appell bleiben oder gar nur eine Verlegenheitsphrase in einer unübersichtlichen und von Orientierungslosigkeit geprägten Phase gewerkschaftlicher Politik, müssen die Gewerkschaften die Voraussetzungen einer partizipativen Organisationspolitik viel intensiver reflektieren, als dies bisher geschehen ist.

Partizipationskompetenz kann sich sowohl in Unternehmen als auch in den gewerkschaftlichen Organisationsstrukturen nur entwickeln, wenn ausreichende soziale Räume und Zeiten für Beteiligung geschaffen werden. Die notwendigen Kompetenzen für die Gestaltung von Beteiligungsprozessen können sich nur in einer Unternehmenskultur entwickeln, in der Vertrauen, Verständigungsorien-

tierung und bestimmte Verfahren der diskursiven Konfliktregulierung praktiziert und das Wissen und die Erfahrung der Beteiligten für gemeinsame Lernprozesse genutzt werden. In Betrieben mit ihren turbulenten Organisationsumwelten lassen sich konsensorientierte soziale Beziehungen sicher nicht in "Reinkultur" entwickeln. Aber nichts spricht dagegen, daß im Rahmen der gewerkschaftlichen Organisationsstrukturen eine stärkere Öffnung im Hinblick auf mehr Beteiligungselemente erprobt wird. Das würde im übrigen die gewerkschaftlichen Beteiligungsforderungen erheblich glaubwürdiger machen. Die grundsätzliche Öffentlichkeit von Gremiensitzungen, die mögliche Teilnahme für Interessierte, die thematische Zusammenfassung gruppen- und fachübergreifender Aspekte in Form von Projekten, gemeinsamen Veranstaltungen, die Hinzuziehung fachlicher und sozialer Kompetenz aus anderen gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Sektoren und die Schaffung anlaßbezogener, der Größenordnung des Alltags angemessener Politikformen wären Ansatzpunkte, die sich allmählich zu einer demokratischen Beteiligungskultur entwickeln könnten. Das würde aber bedeuten, sich auf riskantere Politikprozesse einzulassen. Angesichts des Problemdrucks, der auf den Gewerkschaften lastet, wäre dieser Weg nach unserer Meinung aber allemal erfolgversprechender als das Hinnehmen schleichender Mitgliederverluste und die allmähliche Erosion der traditionellen gewerkschaftlichen Organisationsstrukturen.

Literatur

- Beck, Ulrich (1993): Die Erfindung des Politischen. Zu einer Theorie reflexiver Modernisierung, Frankfurt/M./New York
- Birke, Martin, Michael Schwarz (1989): Neue Techniken - neue Arbeitspolitik? Neuansätze betrieblicher Interessenvertretung bei der Gestaltung von Arbeit und Technik, Frankfurt/M./New York
- Birke, Martin, u.a. (1994): Handbuch für die betriebliche Interessenvertretung in Unternehmensnetzwerken, Mensch und Technik. Sozialverträgliche Technikgestaltung. Werkstattbericht 116, Düsseldorf
- Bundesmann-Jansen, Jörg, Joke Frerichs (1994): Beteiligung als Element gewerkschaftlicher Betriebspolitik, in: Hinrich Oetjen, Rainer Zoll (Hrsg.): Gewerkschaften und Beteiligung. Eine Zwischenbilanz, Münster, S. 34 - 43
- Bundesmann-Jansen, Jörg, Joke Frerichs (1995): Betriebspolitik und Organisationswandel. Neuansätze gewerkschaftlicher Politik zwischen Delegation und Partizipation, Münster (im Erscheinen)
- Dubiel, Helmut (1994): Ungewißheit und Politik, Frankfurt/M.

- Frerichs, Joke (1992): Partizipation und Macht im Betrieb, in: Hansjürgen Daheim, Helmut Heid, Karl Krahn (Hg.): Soziale Chancen. Forschungen zum Wandel der Arbeitsgesellschaft, Frankfurt/M./New York, S. 252-274
- Frerichs, Joke (1994): Partizipation und Demokratisierung in Organisationen, in: Hansjürgen Daheim, Karl Krahn, Renate Schneider (Hg.): Standortfaktor industrielle Beziehungen. Abkehr von den industriellen Arrangements? München/Mering, S. 37-48
- Giddens, Anthony (1995): Strukturierung und sozialer Wandel, in: Hans-Peter Müller, Michael Schmid (Hg.): Sozialer Wandel. Modellbildung und theoretische Ansätze, Frankfurt/M., S.151 ff.
- Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns, Frankfurt/M.
- Joas, Hans (1992): Pragmatismus und Gesellschaftstheorie, Frankfurt/M.
- Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München/Mering
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt/M.
- Luhmann, Niklas (1988): Organisation, in: Willi Küpper, Günther Ortmann (Hg.): Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen, 165 ff.
- March, James G., Herbert A. Simon (1976): Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen, Wiesbaden
- Martens, Wilfried (1989): Entwurf einer Kommunikationstheorie der Unternehmung. Akzeptanz, Geld und Macht in Wirtschaftsorganisationen, Frankfurt/M./New York
- Negt, Oskar, Alexander Kluge (1972): Öffentlichkeit und Erfahrung. Zur Organisationsanalyse bürgerlicher und proletarischer Öffentlichkeit, Frankfurt/M.
- Ortmann, Günther, u.a. (1990): Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen, Opladen
- Pieper, Rüdiger (1988): Diskursive Organisationsentwicklung. Ansätze einer sozialen Kontrolle von Wandel, Berlin/New York
- Rehbock, Annette (1994): Bildung be-greifen. Soziale Kompetenz als didaktische Grundlage und Qualifizierung von ehren- und hauptamtlichen Funktionsträgern, in: Jochen Richert (Hg.): Subjekt und Organisation. Neuorientierung gewerkschaftlicher Bildungsarbeit, Münster, S. 84 ff.
- Reindl, Josef (1995): Wenn der Chef kocht, in: Die Mitbestimmung 41 (1995) 2, 17 ff.
- Roth, Siegfried (1994): Kooperationsnetzwerke. Gewerkschaftliche Aktivitäten in der Automobil- und Zuliefererindustrie, in: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management (1994) 4, 374 ff.
- Sydow, Jörg (1991): Unternehmensnetzwerke. Begriffe, Erscheinungsformen und Implikationen für die Mitbestimmung, HBS-Manuskripte, Düsseldorf
- Sydow, Jörg (1992a): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation, Wiesbaden
- Sydow, Jörg (1992b): Strategische Netzwerke - Vision oder neue Realität der Unternehmensführung? in: Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung und Automatisierung (1992) 12, 684 ff.
- Türk, Klaus (1989): Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung - Ein Trend-Report, Stuttgart
- Wolff, Birgitta, Rahild Neuburger (1995): Zur theoretischen Begründung von Netzwerken aus der Sicht der Neuen Institutionenökonomik, in: Dorothea Jansen, Klaus Schubert (Hg.): Netzwerke und Politikproduktion. Konzepte, Methoden, Perspektiven, Marburg, S. 74 ff.